

**JAIME FRANGULLYS**

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO HUMANO NO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE BRADESCO**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão da Qualidade e Produtividade.**

**Orientador: Prof. Leszek Celinski**

**CURITIBA  
2004**

## RESUMO

Este trabalho tem por propósito oferecer subsídios para a implantação de uma proposta de Avaliação de Desempenho, centrada na capacidade humana envolvida nos processos certificados pelas normas ISO 9000:2000. Uma proposta aplicável às necessidades da empresa, que permita uma prática justa e cujo resultado esteja voltado para o crescimento e na contribuição para o desenvolvimento do quadro de colaboradores. A Avaliação de Desempenho tem caráter fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes. Além disso, constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa, através da qual podem localizar-se problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. Sendo assim, a Avaliação de Desempenho também pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização. Especificamente o departamento de serviços centralizados- Pólo Curitiba-Pr., que foi objeto de estudo para a implantação da Avaliação de Desempenho, não apresenta qualquer tipo de avaliação dos fatores humanos relacionados ao Sistema de gestão da qualidade. Estes aspectos são aqui descritos, avaliados e adaptados permitindo uma adequação à solução dos problemas mais sérios de administração de pessoal no departamento.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>III</b>
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA EMPIRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>4 A EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
<b>5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>14</b>
5.1 VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
5.2 CRITÉRIOS OPERACIONAIS .....	16
5.3 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	17
<b>6 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>7 A BUSCA DO SISTEMA ADEQUADO .....</b>	<b>21</b>
7.1 QUESTIONÁRIO .....	21
7.2 OBSERVAÇÃO .....	23
7.3 ENTREVISTA.....	23
7.4 AUTO AVALIAÇÃO.....	24
<b>8 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>10 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## APRESENTAÇÃO

O conceito de Avaliação de Desempenho que nos serviu de base para estruturação do projeto foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e adaptado segundo uma abordagem voltada para o desempenho humano conforme os objetivos estabelecidos.

As variáveis que interferem no processo de AD: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo são brevemente discutidas, bem como os critérios operacionais.

Os principais elementos necessários ao planejamento, estruturação e implantação de Avaliação de Desempenho Humano vem a seguir, inclusive apresentando ferramentas práticas para seu desenvolvimento.

Foram analisados diversos métodos de AD optando-se por um método simples composto de observação, questionário e entrevista, auto avaliação e análise conjunta de resultados.

O objeto de estudos para aplicação do projeto foi o Banco Bradesco S/A – especificamente no Departamento de Serviços Centralizados Pólo Curitiba - Pr. Responsável pela compensação, processamentos e fechamento contábil. Constata-se no departamento apenas o desenvolvimento de avaliação dos indicadores gerados no fator produtivo, nos escopos dos produtos certificados pela norma ISO 9000:2000, ficando evidenciada a necessidade de se buscar alternativas técnicas de avaliação ao desempenho humano envolvido nos processos e assim, proporcionar o desenvolvimento de um ambiente criativo, onde haja espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

## 2 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as empresas tornaram-se mais exigentes devido à novas práticas introduzidas no mercado. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade dos produtos, a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo. Em face destas transformações que se processam no ambiente organizacional, iniciativas criativas se impõe visando motivar os colaboradores quanto ao desempenho das rotinas executadas, proporcionando que sejam ouvidos e ao mesmo tempo possam contribuir no desenvolvimento e aprimoramento de serviços.

Visando atender tanto os colaboradores como a organização, foram analisados e então adaptados alguns objetivos conforme o contexto em que foi realizado o estudo para aplicação do projeto.

Quando entra na organização o indivíduo está motivado mas facilmente vem a desmotivar-se, perdendo o *elan* inicial e passa a apenas conservar seu emprego. Este é o momento em que se perde a eficácia comportamental no trabalho para permanecer cronicamente ao nível de um desempenho apenas eficiente, no qual o colaborador cumpre aquilo que lhe foi determinado e nada mais. Outras vezes, está cumprindo tarefas de relativa facilidade para seu potencial profissional o que também é um fator desestimulante. Há também situações em que os colaboradores não estão adaptados a seu cargo ocasionando atrasos na resolução de determinados assuntos, aumentando os conflitos nas execuções de determinadas tarefas o que posteriormente gera maior custo para a empresa.

Evidenciou-se a necessidade de examinar, inspecionar com grande proximidade, a dinâmica pessoal dos colaboradores em desenvolver propostas de melhorias inerentes aos processos certificados, através de entrevistas, questionários e treinamentos *on the job* e de orientar os colaboradores promovendo reuniões com o

objetivo de criar condições para a apresentação e discussões de propostas , ações estas que constituem processos da Avaliação de Desempenho.

Gerado este ambiente de trocas, oportunizar-se-á a disseminação de modelos de gestão participativa acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade, como melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados atendendo aos requisitos da norma ISO 9000:2000.

Os resultados da Avaliação de Desempenho são especialmente úteis para subsidiar decisões sobre avanços de carreira e promoções. Sendo a movimentação numa carreira uma função de qualidade de desempenho, como resultado de experiência acumulada, a Avaliação de Desempenho é o processo mais completo para mensuração desta experiência.

Existem inúmeros sistemas para Avaliação de Desempenho, alguns tradicionais, com diferentes variações e outros mais recentes, baseados em pesquisas de comportamento, sua estrutura, seus condicionamentos e seu desenvolvimento. Adotamos o método misto baseado na pesquisa de campo, na observação e análise conjunta, em questionários e entrevistas.

Os objetivos da proposta foram orientados no sentido de oferecer subsídios para o desenvolvimento de Avaliação de Desempenho centrada na capacidade humana envolvida nos processos certificadas pela Norma ISO 9000:2000. E como objetivos específicos, avaliar a dinâmica dos colaboradores de desenvolver propostas de melhorias inerentes aos processos certificados, através de entrevistas, questionários, auto-avaliações e treinamentos *on the job*, disseminar modelos de gestão participativa buscando orientar os colaboradores, promovendo reuniões para apresentação e discussões de propostas de melhoria, e disponibilizar uma ferramenta para as decisões gerenciais no sistema de promoção, remanejamento ou *job-rotation*.

### 3 REVISÃO TEÓRICA EMPIRICA

Ao longo dos últimos anos, ocorreu um processo acelerado de transformações, de ordem social, econômica, política e cultural, exigindo mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros. As empresas então buscaram desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os colaboradores com os objetivos organizacionais. Nesta busca destacou-se a qualidade como modelo administrativo e conceitos como valorização do ser humano, readministração, liderança e estratégias de remuneração começaram a ganhar importância no meio empresarial e organizacional.

Embora a qualidade de vida no trabalho tenha voltado a ser uma preocupação dos gerentes durante o início da década de 1980, ainda há alguma incerteza quanto ao seu significado exato. Em um nível, defende-se que a QVT<sup>1</sup> não passa de uma definição elaborada de desenvolvimento organizacional. Outros, entretanto, argumentam que a QVT é muito mais ampla e diversificada que os esforços de DO<sup>2</sup>, e que é mais característica de um processo que envolva toda a organização.

A literatura traça a QVT essencialmente em 2 dimensões amplas. Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho tem no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestações de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a todas a gama de necessidades humanas). As diferenças entre esses 2 conjuntos de definições, na maioria dos casos, é mínima visto que as condições e características do trabalho relacionadas a uma "boa" qualidade de vida no trabalho geralmente tem efeitos positivos na satisfação e na percepção dos empregados. A Segunda orientação, entretanto, admite que nem todas as pessoas podem perceber intervenções do tipo cargos enriquecidos, como componentes importantes de uma "boa" qualidade de via no trabalho. A despeito do conjunto de definições adotado, os elementos que distinguem as questões da QVT são: 1. Preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas vem como na eficácia da organização; e 2. A idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões da organização. ( BOWDITCH & BUONO: 1992,p.206-207)

Evidencia-se uma preocupação com os recursos humanos que pode ser

visualizada não apenas nas organizações mas também em empresas públicas e autarquias. Neste sentido a Avaliação de Desempenho representa uma variável administrativa de central e cada vez mais imprescindível importância, como instrumento de gestão eficaz , justificando a multiplicação de estudos na área. que passa a ser bastante discutida

Os modelos tradicionais de Avaliação de Desempenho não contavam com a participação dos colaboradores que exerciam função passiva e de meros expectadores no processo. Faziam parte de uma cultura organizacional autoritária e conservadora e conseguiam reduzir, ao invés de estimular o desempenho destruindo o trabalho em equipe. A Avaliação de Desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado .

Se o processo traz mudanças em relação ao desempenho, o maior interessado - o avaliado - deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita. Ele deve receber a retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização. French Jr. e Coch (1999), relatam um estudo científico desenvolvido pela General Eletric Company, para verificar a eficácia de seu tradicional programa de AD. Verificou-se um aspecto fortemente positivo - muitas pessoas tem uma idéia favorável a respeito da Avaliação de Desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está indo em seu cargo - ao lado de um aspecto fortemente negativo: são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de Avaliação de Desempenho por sua própria iniciativa, só o fazendo sob forte controle e cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados.

Outra questão importante surge quando analisamos os procedimentos de avaliação, como avaliar? A subjetividade sempre existirá na Avaliação de Desempenho, pois o fenômeno da percepção humana está fortemente presente no ato



de avaliar.

" Como a educação, a avaliação deve ser acima de tudo verdadeira, leal e ter o propósito de fazer o avaliado ajustar-se ao trabalho, ao cargo e à empresa, aos supervisores, produzir, crescer, melhorar, sentir-se amadurecer e realizar-se profissionalmente e pessoalmente". ( FARACO, 1986, p.9 ), É muito importante levar em consideração os propósitos de quem avalia e a compreensão destes propósitos por quem é avaliado, da comunicação que se estabelece entre as partes, dos instrumentos de avaliação, do uso desses instrumentos e das conseqüências reais e resultados práticos da avaliação. A questão é minimizar as tendenciosidades e os erros mediante amplo processo contínuo de sensibilização e de capacitação dos agentes do processo.

A orientação, o treinamento, a reciclagem, a reavaliação, enfim, o processo vital de educação empresarial que é continuado e permanente e que, quando bem conduzido faz crescer mutuamente tanto a empresa, quanto os empregados é o que se pretende como meta da Avaliação de Desempenho.

Alexandre do Espírito Santo desenvolveu e implementou várias Avaliações de Desempenho, entre elas, especificamente na Coordenação da Receita do Estado do Paraná. A partir destas várias experiências passou a priorizar a Avaliação de Desempenho Participativa, envolvendo todos os membros da organização onde seu caráter interdisciplinar exige os conhecimentos acadêmicos e as experiências de todos. Quando fala de uma das fases finais do processo, a etapa " julgar" , destaca que " a decisão sobre o desempenho de alguém deve ser um processo coletivo de todos os avaliadores." ( ESPÍRITO SANTO, 1997, p.9 ). O julgamento é a expressão de uma opinião com autoridade. Funda-se em outras ações precedentes, principalmente nas ações de mensurar e comparar. A qualidade do julgamento também depende das tendências pessoais do avaliador. Mesmo diante das evidências convergentes ou divergentes propiciadas pelas cuidadosas ações em todo o processo, o avaliador pode deixar-se influenciar por preconceitos contra o avaliado e por seus próprios interesses em certos resultados finais. Nenhum ser humano está livre de influências subjetivas no

ato de julgar. Por isso, medidas a serem tomadas devem fazer parte de um processo coletivo de todos os avaliadores atuando conjuntamente e entrosados com a missão organizacional.

Um último pressuposto básico diz respeito à atitude a ser adotada para uma correta avaliação, isto é, aquela em que "o avaliado e avaliador apresentam suas percepções e discutem as discrepâncias. O grau de eficácia da avaliação irá depender do compromisso e disponibilidade de cada um desses intervenientes." (FARACO, 1986, p.21) Se não ocorrer diálogo a este nível, a avaliação perde credibilidade.

## 4 A EMPRESA

O Banco Bradesco S/A resgata os passos decisivos que construíram a trajetória de pioneirismo e liderança desde a fundação da Organização, em 10 de março de 1943, por exemplo o primeiro computador do Banco, que não por acaso foi o primeiro utilizado por uma empresa brasileira, apesar de ocupar uma sala inteira, o IBM 1401, adquirido em 1962, tinha 4 Kilobytes de memória, muito menos do que o quase obsoleto disquete, que tem 1,44 megabytes.

O grupo Bradesco com lucro líquido de R\$ 2,3 bilhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2003, o que corresponde a rentabilidade de 13% sobre o patrimônio Líquido de R\$ 10,8 bilhões em 2002, com crescimento de 29,66% em relação ao ano passado. Diversas iniciativas caracterizaram 2003, que se configurou como mais um ano em que as expectativas de crescimento e resultados foram adequadamente atendidos. Entre os objetivos fundamentais da estratégia de gestão do Bradesco está agregar valor a todos os públicos com os quais o Banco se relaciona: sociedade, acionistas, funcionários e clientes.

Com um quadro de 74.393 funcionários, dos quais 53.732 no Bradesco e 20.661 nas Empresas Controladas, a Organização Bradesco investiu R\$ 48,993 milhões em Programas de Treinamentos, com 376.117 participações ser incluída pela Quinta vez na edição 2003 das 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar, editado pela revista Exame, reafirma a motivação de todos com o ambiente de trabalho e com as possibilidades de progresso pessoal e profissional oferecidas pela Organização.

Com recursos captados e administrados a Organização registrou, ao término do exercício, volume total de R\$ 189,441 bilhões com evolução de 22,44% sobre o ano anterior. Foram R\$ 72,376 bilhões em Depósitos à vista, à prazo, Interfinanceiros, Mercados Abertos e Cadernetas de Poupança. Compreendendo Fundos de Investimentos e Carteiras Administrativas, foram R\$ 64,269 bilhões. Em

2003, o Bradesco foi eleito o Melhor Gestor de Recursos do Brasil, de acordo com a revista Exame – Guia dos Melhores Fundos de Investimentos. Além disso, detêm expressivos 18,46% do SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e empréstimos e administra mais de 17 milhões de contas correntes .

Diariamente são realizadas, em média, 9,3 milhões de transações pelos clientes e usuários , sendo 2,2 milhões nos guichês e 7,1 milhões (76,4%) por meio dos canais de conveniências , destacando-se BDN ( Banco Dia e Noite), Internet e Fone Fácil. Em 2003, os investimentos destinados à expansão a capacidade funcional e infra-estrutura de informática e telecomunicações totalizaram R\$ 1,560 bilhões. Em paralelo, e pioneiramente, o Bradesco implementou um programa de desmobilização de ativos por meio da venda de suas Agências em leilões públicos para investidores, resultando em ganhos financeiros e administrativos.

A atuação do Bradesco como instituição socialmente ativa manifesta-se por meio do apoio e da participação em diversificado ciclo de iniciativas para promover o acesso à cultura, à formação e à educação. Principal instrumento da ação social da Organização Bradesco, a fundação Bradesco proporcionou em 2003 ensino totalmente gratuito a mais de 103 mil alunos. São 38 Escolas instaladas em 25 dos 26 Estados brasileiros, além do Distrito Federal. A verba orçamentária aplicada no ano totalizou R\$ 123,307 milhões. Para 2004, o montante previsto é de R\$ 128,924 milhões. Por meio do projeto BCN Esportes, investe e difunde a prática esportiva no Brasil. Em 2003, atendeu 3.400 meninas de 9 a 14 anos em núcleos de formação para o ensino de vôlei e basquete.

Esse conjunto de ações conferiu à Organização Bradesco o prêmio Valor Social 2003. Na categoria Grande Prêmio, pelo júris popular e de especialistas. Promovida pelo Jornal Valor Econômico, a premiação é concedida às empresas que incorporam o compromisso com a sociedade em suas práticas de gestão .

Abordando nosso objeto de estudo o Departamento de Serviços Centralizados Pólo Curitiba – Pr., com efetivo de 132 colaboradores separados em

seções e distribuídos em três turnos, diurno, noturno e madrugada, operando 24 horas, com missão definida:

Gerir a compensação, processar documentos e atuar voltado aos departamentos, Empresas Ligadas, Agências e Clientes do Banco, viabilizando a apoiando a automação de processo/serviços e o uso de produtos de informática, bem como pesquisar, especificar, homologar, recomendar, divulgar e suportar tecnologias de microinformática, visando a promoção de soluções de informatização para a Organização. ( Mapa de instruções e diretrizes da Organização Bradesco, 2003 ).

O desafio na busca da certificação do departamento como um todo e não apenas nos produtos que hoje somam em 54 certificações pelas normas ISO 9000:2000 observado que na dependência do Departamento de Serviços Centralizados Curitiba – PR, contam com apenas 03 produtos que são respectivamente, Custódia de cheques, Débito Automático e CEB Cobrança Escritural Bradesco / Centralizadora de Protesto, afirma o comprometimento pela qualidade e dissemina-se a cultura a partir da Política de Qualidade do Sistema de Gestão da Qualidade Bradesco:

A Organização Bradesco entende que a qualidade no atendimento, nos diferentes segmentos da sua atuação é essencial e prioritária. Isso é verificado, ao longo da sua trajetória, quando procurou estruturar uma sólida base organizacional e tecnológica, com o objetivo de conquistar, manter e ampliar permanentemente o número de clientes.

O compromisso com a melhoria contínua se caracteriza pelo pioneirismo na inovação tecnológica e pelo aprimoramento dos produtos e serviços, cujas etapas de trabalho e crescimento são respaldadas por investimentos constantes em tecnologia da informação e automação bancária. O treinamento específico tem sido uma constante no desenvolvimento do potencial dos seus funcionários, para melhorar a qualidade, criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, crescimento pessoal e eficácia organizacional.

Nesse contexto, o foco principal da Organização Bradesco é a satisfação dos clientes e o desempenho dos seus produtos e serviços, cujos resultados são verificados por meio de indicadores específicos . ( Mapa de instruções e diretrizes da Organização Bradesco, 2003 )

A população-alvo é composta de 31 elementos, neste momento, abrangendo os colaboradores integrantes dos 03 escopo dos produtos certificados na dependência do Pólo de Atendimento Curitiba – PR, que são Custódia de Cheques, Débito Automático e CEB- Cobrança Escritural Bradesco/Centralizadora de Protesto. Foram realizados cálculos para a levantamento de amostra necessária para a realização da pesquisa de campo, objetivando diagnosticar características do quadro de colaboradores traçando assim perfil do público alvo.

Levantamento de Amostragem:

Amostragem - é o processo de colher amostras de uma população.

Amostra - é qualquer parte de uma população.

A amostra está condicionada por:

- Nível de confiança.
- Erro amostral ( erro que quero cometer).

Fórmula para o cálculo de amostra:

$$n = \frac{z^2 \cdot S^2 \cdot N}{e^2 \cdot N + z^2 \cdot S^2}$$

N = População: 31(trinta e um), funcionários tanto do período diurno como noturno.

Z = Desvio Padrão. (1,96)

e = margem de erro (3%)

s = intervalo (5)

$$n = \frac{3842 \cdot (5) \cdot 2.31}{(3) \cdot 2.31 + 1.96^2 \cdot 5} = \frac{3.842 \cdot 775}{(9.36) + (3.842 \cdot 5)} = \frac{2977,55}{324 + 19,21} = \frac{2977,55}{343,21} \quad n = 8,68$$

Com base no cálculo acima podemos afirmar que para termos uma amostra com 3% de erro e 96% de acertos serão necessários colher 9 entrevistas.

Identificou-se a necessidade de retirar amostra pelo fato de serem colaboradores distribuídos em dois turnos, dificultando a participação de toda a

população.

Realizou-se avaliação da dinâmica pessoal dos colaboradores conforme modelo (anexo 1), abordando a relação Atual performance e Ideal Performance (MOLLER, 1992, p.23)

Assim como o desempenho de indicadores específicos da qualidade são avaliados para a geração de análises críticas pelo sistema da gestão da qualidade, item 5.1 da norma ISO 9000:2000 responsabilidade da direção, o objetivo desta atividade de avaliação sugere o levantamento da situação em relação ao reconhecimento da possível busca pela melhoria do desempenho pessoal dos colaboradores envolvidos no escopo dos produtos.

Diagnostica-se a não existência de avaliação formal aplicada aos fatores humanos (colaboradores) envolvidos nos escopos, antecipando-se à certificação total do departamento decidimos sugerir a implantação da AD no Departamento de Serviços Centralizados Curitiba - PR. Toda e qualquer avaliação é realizada na informalidade, sendo assim, há divergências em relação às habilidades apresentadas. Não sendo formalizada, existem as considerações protecionistas, de interesses às diversas divisões internas do departamento, ocasionando insatisfações e desmotivação que se refletem na baixa produtividade e baixa estima no quadro de colaboradores.

## 5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho aqui proposta pode ser descrita como um processo que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela Organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Tem como objetivo maior o estabelecimento de resultados a serem alcançados, o acompanhamento do processo de trabalho realizado e o fornecimento constante de *feedback* sobre o desempenho para, a partir daí, obter-se subsídios para o estabelecimento de novas ações que vão repercutir na melhoria dos resultados.

Integrando o Sistema da Qualidade, a AD é mais uma ferramenta administrativa que busca:

- Apresentar melhorias nos níveis de produtividade e qualidade nas organizações;

- Estabelecer os resultados esperados dos indivíduos na organização;

- Identificar problemas que interfiram no desempenho setorial e individual;

- Promover ações que venham eliminar dificuldades no desenvolvimento das atividades;

- Possibilitar a orientação e acompanhamento dos colaboradores no desempenho de suas funções;

- Identificar potencialidades e carências profissionais;

- Levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento;

- Subsidiar o processo de tomada de decisões gerenciais, tais como, remanejamento, carreira, salários e participação nos resultados da empresa;

- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na empresa, criando clima de diálogo construtivo ;

- Estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre membros da



equipe;

Mostrar que o resultado alcançado é fruto da atuação em conjunto.

## 5.1 VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Assim como uma empresa necessita de recursos diversos para funcionar e necessita apresentar bons resultados, existem, também, certas condições que sustentam o desempenho humano. Estas condições são formadas por quatro componentes básicos: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

A qualificação profissional dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada grupo. Define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades, e outros fatores profissionais e pessoais necessários ao exercício da função, considerando-se os resultados desejados.

Paralelamente, existe o conjunto de valores, crenças, e comportamentos que vividos e compartilhados pelo corpo social da organização e que caracteriza padrões de conduta claramente definidos que orientam o comportamento dos colaboradores, facilitando ou dificultando ações que devem ser implementadas. Para garantir a efetividade de um programa de AD, é necessário considerar a cultura da organização, ou seja, o modo de vida o sistema de crenças e valores, a forma de interação e de relacionamento que lhe são típicos.

A influência do estilo gerencial no desempenho setorial e individual reside no fato de ser o gerente ou supervisor diretamente responsável pela gerência do desempenho. “A participação direta ou indireta dos subordinados na fórmula das metas a serem alcançadas, a operacionalização do processo, desde a fase de negociação do desempenho, o acompanhamento do desempenho, as alterações de rumo que se fazem necessárias, a avaliação propriamente dita.” ( FARACO, 1986, p.52) Tudo isto são

ações que fazem parte do dia-a-dia de trabalho do gerente e que são fundamentais para o alcance dos resultados estabelecidos.

O gerente passa a desempenhar um papel importante de educador no desenvolvimento profissional de sua equipe. Ele precisa especificar que é um desempenho adequado e, antes de começar o trabalho de desenvolvimento da equipe, verifica qual é o desempenho atual e qual o grau de capacidade da equipe para assumir novas responsabilidades. Durante a fase de combinação dos objetivos é importante que seja escolhido um estilo adequado de gerência de acordo com os objetivos e as necessidades do indivíduo.

Finalmente, mudanças no ambiente externo tem repercussões significativas no desempenho dos colaboradores. Neste caso, o que vem sendo a diferença é a capacidade da organização em perceber e interpretar rapidamente os efeitos das mudanças no ambiente e promover ações visando a adaptação imediata de infraestrutura produtiva e da capacitação de sua força de trabalho para assim atender as demandas das transformações.

## 5.2 CRITÉRIOS OPERACIONAIS

A AD envolve conceitos relacionados à área de Recursos Humanos que precisam ser bem definidos pois estão em foco durante todo o processo

Habilidades técnico-operacionais referem-se ao conjunto de conhecimentos, experiências e o domínio de técnicas, métodos e processos de trabalho, assim como, aos atributos pessoais, que qualificam uma pessoa a executar determinadas tarefas, serviços ou atividades, exigindo, na maioria das situações, iniciativa, criatividade, solução de problemas, decisão.

Competência comportamental refere-se prioritariamente à postura, à atitude (e conseqüentes comportamentos), demonstradas pela pessoa nas suas relações e interações com o trabalho, com a organização, com os clientes, com os colegas, com a sociedade, com o mundo. Reflete a própria imagem que a pessoa tem de si mesma,

suas expectativas, suas exigências, suas motivações, seus interesses, sua visão de mundo. Competência comportamental está relacionada com atitudes. Uma atitude é uma convicção, uma maneira pessoal de responder às várias situações de vida que se apresentam. E o comportamento é a expressão dessa atitude, é a forma ou o modo como a pessoa reage às situações que enfrenta e que é passível de observação. Os comportamentos que as pessoas revelam fazem a grande diferença e até são determinantes na Qualidade Pessoal. Resumindo, competência, no sentido mais amplo, é uma característica subjacente de um indivíduo que leva a prever sua capacidade de desempenho eficaz ou superior numa situação de trabalho.

Categorias de competências:

Conhecimentos - informações que a pessoa detém.

Habilidades - capacidade para desempenhar tarefas físicas e/ou mentais.

Atributos pessoais - forma de reagir a situações (iniciativa, auto-controle, solução de problemas)

Comportamentos - impulsos que levam a pessoa a agir, fundamentada em valores, crenças, atitudes, auto-imagem).

Desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização. O desempenho é a manifestação concreta, objetiva, do que uma pessoa é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. O desempenho tem como suportes básicos: as Habilidades Técnico-Operacionais, Atributos Pessoais e os Comportamentos.

### 5.3 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando um processo de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

Benefícios para os colaboradores:

Conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus colaboradores.

Conhecer as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho.

Estar ciente dos programas de treinamentos, estágios e cursos promovidos pela empresa.

Condições para fazer avaliação e crítica para o seu próprio desenvolvimento.

Benefícios para a organização:

Condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada empregado.

Identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os colaboradores com condições de promoções ou transferências.

Dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento no trabalho.

## 6 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO

Algumas considerações sobre Avaliação de Desempenho são necessárias antes de se partir para escolha do sistema e a metodologia adequados . A primeira consideração é a de que o desempenho pode e deve ser avaliado. Quando se faz esta opção é importante saber e estar convencido de que o desempenho tem condições de ser avaliado.

A Avaliação de Desempenho fica mais fácil, clara e mensurável, quanto mais se assumir a postura de resultados a atingir e não simplesmente de atividades e trabalhos a serem feitos, mesmo que os resultados sejam vistos pelo seu aspecto negativo, isto é, pela ausência de resultados. Muitas vezes, atividades são desenvolvidas sem que as pessoas envolvidas parem para pensar sobre os resultados ( LUCENA, 1977, p.67 ).

Então, outra consideração importante que o administrador precisa ter em mente é o de que a Avaliação de Desempenho deve ser conduzida no sentido de resultados obtidos. A Avaliação centrada em resultados, identifica-se com o mérito, isto é, avaliação centrada em desempenho mesmo e não mera contagem de tempo de serviço. O tempo de serviço só vale como contribuição de experiências quando interpretados, em relação às novas realidades e aproveitados os acertos, para dinamizar as situações novas em busca de resultados.

A Avaliação de Desempenho representa o termômetro de como estão as coisas, face a como deveriam estar. O bom desempenho é o propósito , a norma, o manual transformados em produto de utilização humana, passível de ser aferido e avaliado.

A última consideração diz respeito à atitude a ser adotada para uma correta avaliação, isto é, aquela em que o avaliado e avaliador apresentam suas percepções e discutem as discrepâncias.

O grau de eficácia da avaliação irá depender do compromisso e disponibilidade de cada um desses intervenientes. Assim, se não ocorrer o diálogo a este nível, a avaliação perde seu crédito.

O êxito geral da Avaliação de Desempenho se processará como um todo,

uma vez que gera condições para que todos encontrem oportunidades, alternativas e caminhos para crescer juntos, interligados em equipe, estabelecendo metas, obedecendo a padrões de eficiência e responsabilizando-se em conjunto por um bom desempenho e pela obtenção dos resultados esperados.

## 7 A BUSCA DO SISTEMA ADEQUADO

Existem inúmeros sistemas para Avaliação de Desempenho que podem variar não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. A escolha do método tem influência direta e decisiva no resultado final da avaliação.

Levando em consideração que o papel dos colaboradores tem importância fundamental, pois passam a assumir mais responsabilidades e a função de agentes ativos no processo, o sistema mais adequado é de pesquisa de campo, composto de observação, questionários e entrevistas, auto-avaliação e análise conjunta de resultados.

Forma-se uma comissão de avaliação constituída por um representante do RH designado no departamento pela divisão assuntos de funcionalismo, pelo representante da qualidade na dependência e por um gerente representante da administração do departamento e da dependência. A comissão será responsável pela implementação do processo atuando de maneira co-participativa nas avaliações.

Os critérios operacionais de cada componente do sistema devem ser exaustivamente discutidos pelo grupo implementador da AD. Eles são diretrizes técnicas que garantem a eficácia do processo, ao mesmo tempo que os tornam validados por todos.

### 7.1 QUESTIONÁRIO

Por ser o instrumento mais analisado e organizado é também o que mais apresenta defeitos exigindo cuidados na sua produção. É um excelente instrumento para coleta de dados. Passos a serem seguidos na sua elaboração:

- Considerações preliminares.

- Conteúdo de itens.

- Formato dos itens.

Vocabulário dos itens.

Seqüência dos itens.

Características físicas.

Pré-teste, revisão, etc.

Nas considerações preliminares desenvolvem-se os objetivos e os critérios de desempenho.

O conteúdo dos itens é influenciado pela habilidade de avaliar cada variável, pelo problema da falta de informação, e conexão entre necessidades de informações e dados a serem coletados.

O formato dos itens tem a ver com o tipo de perguntas ou afirmativas. As perguntas podem ser: a) abertas, b) *check-list*, c) respostas alternadas, e) múltipla escolha e e) ordenação.

O vocabulário dos itens é de fundamental importância, todos devem entender a mesma mensagem. Algumas recomendações: usar palavras simples e claras, evitar perguntas influentes sobre o avaliado, evitar perguntas com alternativas implícitas e estimativas genéricas e evitar perguntas com duplas respostas.

Também a ordem dos itens pode influenciar a natureza das respostas. É importante usar na abertura perguntas simples e interessantes estimulando o respondente. Ao entrar efetivamente no conteúdo em primeiro lugar devem estar as perguntas gerais e os itens em ordem lógica.

A qualidade do papel e da impressão também precisam ser cuidadosamente selecionada e antes da aplicação é importante fazer um pré-teste para eliminar problemas de interpretação.



## 7.2 OBSERVAÇÃO

Como método complementar às atividades de coleta de dados para a AD, a observação tem que ser necessariamente informal e contínua. Algumas técnicas úteis para observação :

- *A Observação Natural.* Envolve acompanhar o comportamento na forma e enquanto acontece no ambiente do trabalho. A vantagem da observação natural é que não toma muito tempo e tem mais chances de captar o comportamento verdadeiro. Dessa forma o empregado não tem consciência de estar sendo observado, o que favorece um comportamento natural.
- *A Observação Inestruturada.* Não tem uma clara identificação dos padrões de comportamentos a serem observados e medidos. Coerente com a observação natural, ela é mais apropriada como instrumentação complementar, e é feita de forma um tanto exploratória. O gerente ou supervisor é livre para observar o comportamento ou atividade que lhe parecer relevante à avaliação. Como pode haver tendências com esta técnica os resultados devem ser usados como sugestões para formulações de instrumentos da AD. ( ESPIRITO SANTO: 1997,p.124 ).

## 7.3 ENTREVISTA

Entrevista é o instrumento mais direto e abrangente. Como fundamentação e complementação do processo de avaliação serve como elo de ligação entre a frieza do instrumento e a interação humana de todo o processo.

É importante que sejam estabelecidos os objetivos da entrevista em geral e o que se deseja obter referente ao desempenho. Como no questionário as perguntas podem ser abertas ou fechadas. Abertas quando usamos perguntas gerais e fechadas quando usamos perguntas específicas, com ou sem opções de respostas.

Pode ser usada a abordagem direta ou indireta. Na abordagem direta explicamos a finalidade da entrevista e na abordagem indireta a finalidade é explicada de forma mais vaga.

Deve-se usar tantas perguntas quantas necessárias para obter a informação. A seqüência deve ir do geral para o específico para favorecer respostas sem restrições. É

preciso evitar confusões de assuntos.

Para analisar os dados da entrevista parte-se das palavras-chave ou outro indicador que mostrou alguma tendência preponderante. O registro das respostas pode ser feito através de gravações ou anotações.

Antes de iniciar é necessário um planejamento levando sempre em conta a motivação das pessoas entrevistada, sem interesse não serão alcançados objetivos pertinentes. Algumas pessoas poderão tentar usar a entrevista para ou queixar-se ou elogiar-se, neste caso o entrevistador permanece isento de influências detendo-se ao que for importante para os objetivos traçados.

Por entendermos que a entrevista seria o método mais adequado a situação, identificamos e sugerimos o modelo (anexo 2 ) constituído por seis formulários a ser aplicado para o desenvolvimento da entrevista e acompanhamento da AD.

## 7.4 AUTO AVALIAÇÃO

É muito importante antes de partir para a auto avaliação, formar um perfil comportamental sobre a visão profissional tornando os colaboradores capazes de identificar, em si próprios, postura e atitude para o cargo que exerce. A cada dia de trabalho analisa seus atos, procedimentos, ética profissional e , principalmente, seu relacionamento com seus pares e seus comandados. Quando ocorrer a auto avaliação formal os colaboradores estarão aptos para tal.

Os resultados obtidos são encaminhados ao Controles Internos que trabalhando em conjunto com gerentes de áreas e o setor de RH farão a avaliação dos mesmos. Os resultados também são analisados em uma reunião onde os membros da comissão de avaliação com os chefes de departamentos discutem os problemas relevantes de cada setor a fim de aplicar um treinamento específico para cada área. Acontece semestralmente uma reunião com todos os colaboradores onde oportuniza-se a troca de idéias, sugestões e críticas e se aplica um programa de motivação para que todos se

comprometam para que as metas estabelecidas sejam alcançadas evidenciando-se na prática gestão participativa. Elabora-se um relatório de acompanhamento do programa de avaliação que tornar-se-á ferramenta essencial para a empresa pois identifica elementos que contribuirão para sua organização e desempenho favorável em diversos campos de abrangência.

## 8 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS

Sabemos que as experiências com o desenvolvimento de processos de Avaliação de Desempenho nas empresas brasileiras, públicas ou privadas, não são marcadas com histórias de muito sucesso.

Atualmente, com a ênfase dada à avaliação de competências e habilidades, a avaliação de desempenho tem sido colocada em segundo plano. Algumas organizações estão focalizando resultados definidos no nível estratégico, sem a preocupação com um processo formal, ou uma metodologia, que dimensione os resultados esperados a nível de equipes ou de indivíduos.

A cada experiência os mesmos problemas se repetem. Isto porque muitos desses problemas têm sua origem em pressupostos culturais e históricos brasileiros que ainda não foram trabalhados de forma efetiva. Embora seja possível constatar grandes avanços em relação a esses fatores culturais no que se refere a outras questões de cultura administrativa, quando se fala de desempenho as dificuldades ainda são muito marcantes.

Além dos aspectos já colocados sobre os principais equívocos conceituais e metodológicos na prática da AD, destacamos alguns de caráter cultural, muito bem analisados por Livia Barbosa em seu livro, IGUALDADE E MERITOCRACIA, (1999) “Divergência conceitual de desempenho, dificuldade para assumir responsabilidades, falta de crédito no mérito das pessoas, aversão à avaliação, falta de reconhecimento e valorização das pessoas de sucesso, paternalismo, resistência ao comprometimento, falta de capacidade empreendedora”.

Divergência conceitual de desempenho. O que vem a ser desempenho na sociedade brasileira? É antes resultado do ambiente e das circunstâncias em que se atua que dos talentos e das forças intrínsecas ao indivíduo, como esforço, vontade de realizar e habilidades, ou seja, de mecanismos inatos e psicológicos. É o somatório de

duas variáveis externas e de uma interna que se combinam em proporções diferentes nos indivíduos. São elas:

- a) a posição social de cada um (pobre, rico, remediado, carente, etc.).
- b) as deficiências estruturais do sistema brasileiro (como o governo não dá dinheiro para a educação, o estudante não tem livro para estudar; as condições de trabalho são precárias, etc.).
- c) as idiossincrasias subjetivas (estado de espírito, ritmo pessoal, condições familiares e psicológicas, etc.).

O que produzimos deve sempre ser avaliado no contexto em que produzimos e atuamos. Queremos ser avaliados dentro da lógica do “Eu e minhas circunstâncias”, do que fui capaz de fazer no contexto social em que atuei...

Dificuldade para assumir responsabilidades. Se a pessoa é um vencedor ou um perdedor isto é consequência das condições sociais das pessoas. Assim, pouca legitimidade lhe é atribuída.

Os resultados positivos ou negativos advindos das habilidades e talentos de cada um não são de responsabilidade do indivíduo e sim de todo o corpo social, “o que exige o indivíduo de responsabilizar-se tanto pelo seu sucesso como pelos seus erros e fracassos”. ( BARBOSA, 1999, p.27 ), O indivíduo apenas reage, respondendo às condições a que se vê submetido. Se fracassa, busca os culpados no ambiente (o governo, os políticos,, a economia, os empresários, os pais, os filhos, a seca, as enchentes, a falta de oportunidades), ou seja, ele não tem nenhuma participação; se tem sucesso, foi sorte, teve padrinho poderoso, relações sociais poderosas, status, ou foi esperto, corrupto, aproveitador.

Não acreditamos no mérito das pessoas. Há dificuldade de reconhecer que alguém venceu por seu esforço, talento, determinação. Vitorioso é o que sobrevive. Trabalho duro e diligente não estão associados a sucesso, realização, progresso, etc.; então, por que avaliar e reconhecer? Não é mérito do indivíduo! Não acreditamos que as pessoas têm mérito.

Determinação, esforço pessoal, trabalho duro, capacidade pessoal, talentos, não são valores suficientes para alcançar o sucesso. Por isso, o reconhecimento e a valorização pessoal, no Brasil, nunca esteve ligada à iniciativa pessoal, ao desempenho individual, ou seja, aos méritos do indivíduo e sim a fatores tais como, status, relações pessoais, riqueza, ou, esperteza, corrupção. Não temos e não praticamos a ideologia da meritocracia. Relações pessoais e políticas prevalecem como critérios de admissão e mobilidade vertical nas organizações. Desempenho e mérito funcionam na prática como fatores secundários à senioridade e às relações pessoais e/ou políticas.

#### Aversão à avaliação:

- medo de se expor e de não ser convincente nas justificativas;
- resistência à mudança;
- avesso ao feedback;
- dificuldade para reconhecer as fraquezas e limitações (afeta a auto-estima);
- baixa auto-estima - para reconhecer as qualidades;
- desinteresse pelo crescimento e autodesenvolvimento – acomodação, falta de ambição;
- desconfiança dos critérios avaliativos: quem não recebe uma boa avaliação não legitima a avaliação alheia. Os bem avaliados são vistos como apadrinhados, puxa-sacos dos chefes, mesmo que sejam reconhecidos como bons profissionais de alto desempenho;
- os gestores não gostam de avaliar – gera insatisfações entre os funcionários. Para evitar tensões e conflitos, tendem a avaliar todos igualmente;
- desconfiança total acerca do sistema de A.D – a antigüidade como critério de ascensão vertical é apoiada e reconhecida como uma forma de corrigir as injustiças da A.D. – embora seja vista como incentivo à acomodação.

### Falta de reconhecimento e valorização das pessoas de sucesso

- Somos solidários com os incompetentes (paternalismo) e não apoiamos ou valorizamos aqueles que se destacam (“é peixinho do chefe” – “quer aparecer” – “faz qualquer coisa para subir na empresa” – “quer mostrar que é melhor que os outros”);
- a baixa auto-estima leva a apoiar o incompetente como prêmio de consolação: “afinal, ele(a) é pior que eu” – “está numa situação pior que a minha”.

Enfim, acredita-se no pressuposto de que no Brasil, “a valorização pessoal nunca esteve ligada à iniciativa pessoal, ao desempenho individual, ao esforço e empreendimento individual e capacidade pessoal, ou seja, aos méritos do indivíduo”. E sim ligada a privilégios, tais como, relações sociais, nome de família, nepotismo, fisiologismo, riqueza. As qualidades do indivíduo não são valores suficientes para alcançar o sucesso. Então, por que avaliar e reconhecer ? se não acreditamos que as pessoas têm mérito ...

#### Paternalismo:

“deixa prá lá ... é uma pessoa cheia de problemas ...”

“temos que levar em conta as condições dadas...”

“ainda não estamos preparados para isto...”

“temos que ir devagar...”

#### Resistência ao comprometimento:

“faço o que posso” (não o que devo)

“faço o que é possível” (não o que é preciso, necessário)

“a teoria na prática é outra” (desencontro entre o discurso e a ação)

#### Falta de capacidade empreendedora:

“não me deram as condições, nem os recursos”

“não faço milagres” (não tenho como superar dificuldades e limitações)

“não posso continuar o trabalho” (porque aconteceu isto, aquilo, aquilo outro).

A questão da igualdade. “Todos são iguais perante a lei” (nasceram com direitos iguais, mas os seres humanos não são iguais). “Todos têm direito às mesmas oportunidades” (mas, todos não utilizam as oportunidades da mesma forma por causa das diferenças dos talentos individuais). “Legislação trabalhista – isonomia - para cargos iguais, salários iguais. “Queremos a igualdade de direito e de fato” (por isso a senioridade – tempo de serviço – é legitimada, porque atinge a todos igualmente. Todos chegarão lá: é apenas uma questão de tempo).



## 9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE IMPLANTAÇÃO

Com as transformações econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas também as organizações estão mudando com grande velocidade. Essas mudanças tiveram como consequência para as organizações uma maior competitividade e um aumento das exigências dos consumidores. Essas transformações também exigiram e exigem das organizações mudanças de paradigmas e uma reflexão sobre os modelos e técnicas administrativas adotadas. Dessa maneira, as organizações começam a se preocupar com os seus recursos humanos, preocupação essa voltada para o ambiente de trabalho adequado, segurança, crescimento pessoal e profissional aliado a possibilidades de desenvolvimento de melhorias de processos.

Essa tendência exige dos profissionais novas posturas e também uma formação profissional sólida e coerente. A Avaliação de Desempenho enquanto uma técnica de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização está atrelada a este sistema sendo um instrumento essencial para tomada de decisões que definem o perfil da organização.

Este trabalho enfocou a AD como uma ferramenta gerencial que integra a gestão dos recursos humanos à gestão do negócio e à satisfação, buscando qualidade e produtividade.

- Integrar as áreas do departamento;
  - Identificando a interdependência das áreas;
  - Aplicando o conceito “fornecedor-cliente”;
  - Estimulando a negociação na busca de resultados comuns;
  - Identificando e atendendo aos requisitos ou especificações de qualidade exigidos pelos clientes internos ou externos;
- implementar a gerência participativa e o trabalho de equipe;
- disciplinar o cumprimento das metas, respeitando o planejamento negociado, incluindo as metas atribuídas durante o período;

- gerenciar o desempenho dos colaboradores, comparando as metas planejadas com os resultados realmente alcançados;
- disseminar o gerenciamento do desempenho:
  - Definir e mensurar o grau de contribuição de cada colaborador para os resultados da empresa.
  - Subsidiar a área de treinamentos na formulação de programas de capacitação profissional e de desenvolvimento dos colaboradores.
  - Possibilitar o planejamento de ações para melhoria de desempenho (transferências, remanejamentos, orientações, *job rotation*, etc.)
  - Subsidiar o plano de cargos, carreira e remuneração.
  - Possibilitar ao colaborador a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados do seu desempenho.

O processo de AD deve ser contínuo e revisões feitas periodicamente . As diretrizes básicas estão descritas nos itens que compõe o sistema sugerido: método formado por entrevistas modelo sugerido (anexo 2) , relacionamos algumas orientações importante para sua aplicação:

O primeiro item consta da identificação:

Campo Unidade – Preencher com os dados da Dependência;

campo Avaliado – Preencher com Nome; Cargo e Matrícula do Avaliado;

campo Avaliador - Preencher com Nome; Cargo e Matrícula do Avaliador.

O Segundo Item constados dos objetivos:

Neste formulário deverá estar discriminado os objetivos negociados para este período – Resultados, esta avaliação dos objetivos é a avaliação global, do *status* de realização de seus acordos de trabalho, com ênfase na análise dos resultado, ou seja, “ o que “ foi feito. Diante dos objetivos realiza-se uma análise conceitual para a validação dos objetivos em 04 condições que são:

Acordo Renegociado - refere-se a postergação dos objetivos.

Acordo não cumprido – refere-se a avaliação direta do não cumprimento do acordo.

Acordo Cumprido – refere-se ao atingimento do objetivo acordado;

Superou Expectativa – refere-se ao cumprimento dos objetivos de forma eficaz.

O terceiro item consta dos fatores de desempenho.

Neste formulário devem ser conceituados os fatores de desempenho e avaliados entre 05 condições que são:

( E ) Excelente ; ( MB ) Muito Bom; ( B ) Bom; ( R ) Ruim; ( I ) Insuficiente.

O quarto item consta do Plano de desenvolvimento.

Focaliza “ como ” os resultados foram alcançados. Deve destacar os atributos pessoais, habilidades e conhecimentos que facilitaram o alcance ou superação dos objetivos, e que portanto são considerados fatores de sucesso. E também as áreas de melhorias que ainda necessitam de maior esforço de desenvolvimento.

E no quadro, Plano de Desenvolvimento, priorizar auto-desenvolvimento, querer e buscar as melhores alternativas e disciplinar esforços na direção certa. Para cada prioridade de desenvolvimento buscar as ações mais adequadas. Tentar compor um conjunto de ações que não sejam somente as tradicionais. Considerar também as mais adaptáveis à sua própria disponibilidade de tempo e recursos de sua área.

O quinto item consta dos Objetivos negociados para o próximo período

Os principais acordos de trabalho para o próximo período, devem ser negociados como novos objetivos. Quanto melhor definidos os objetivos, melhor poderão ser avaliados ao final do período.

O sexto item consta da avaliação global.

Avaliação relativa aos 05 anteriores, conceitua-se com as definições que são:

( E ) Excelente ; ( MB ) Muito Bom; ( B ) Bom; ( R ) Ruim; ( I ) Insuficiente. Quadro 06 refere-se ao desenvolvimento de potencial, faz-se uma análise

conjunta do desempenho do avaliado, justificando a sugestão. Quadro 7 relativo aos comentários por parte dos avaliados, avaliador e superior do avaliador representado pelo comitê de avaliação de desempenho.

( MOLLER, 1992, p.23 ) Sugere modelo orientado para realizações de auto avaliação (anexo1). O modelo sugerido tem como objetivo diagnosticar a situação atual em relação ao desempenho, para outros fins podem ser aplicadas auto avaliações sob diferentes abordagens, bem como elaborar questionários e também através da observação cujas técnicas são sugeridas no capítulo sete. São importantes orientações sobre como aplicar auto-avaliações e conduzir observações realizadas pela comissão de avaliação para que se obtenha resultados que possam ser utilizados efetivamente. É sempre importante lembrar que os questionários e entrevistas são elaborados de forma flexível buscando ser adaptados conforme as necessidades que surgirem no decorrer do processo e nível de disseminação e compreensão da cultura de Avaliação de Desempenho Humano.

## 10 BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, Lúvia. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

COCH, L ; FRENCH Jr. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ESPÍRITO SANTO, Alexandre do . **Estruturando avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiograf, 1997.

FARACO, Giovannina Maria. **Avaliação de desempenho. Manuais do CNI**. Departamento de Assistência à média e Pequena Empresa. Rio de Janeiro: 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho : métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

BANCO BRADESCO S/A . **Mapa de Instruções e Diretrizes da Organização Bradesco 2004**. São Paulo, 2004

[www.ufmg.br/prorh](http://www.ufmg.br/prorh)

[www.promerito.com.br/artigos](http://www.promerito.com.br/artigos)

[www.rh.com.br/ler](http://www.rh.com.br/ler)

## **ANEXOS**

**Bradesco**

## NÍVEL DE QUALIDADE DO DESEMPENHO NO TRABALHO

Padrões para a qualidade pessoal:

**Nível AP ( Atual Performance)** nível atual de desempenho

O nível AP é uma expressão daquilo que a pessoa está de fato fazendo na situação presente.

**Nível IP ( Ideal Performance)** nível ideal de desempenho

Uma pessoa somente está satisfeita de fato com seus esforços quando o nível AP está próxima ao Nível IP.

A diferença entre os níveis AP e IP é uma indicação do quanto um indivíduo pode melhorar sua qualidade pessoal.

### Instruções:

Responda as perguntas o mais honestamente e objetivamente possível;

Ponha um X na coluna SEMPRE se o seu desempenho atual corresponder à afirmação na maior parte do tempo;

Ponha um X na coluna QUASE SEMPRE se o seu desempenho se desviar um pouco da afirmação;

Ponha um X na coluna RARAMENTE se o seu desempenho só ocasionalmente corresponde à afirmação.

Como fazer a contagem:

Some o número de "X" marcados em cada coluna e escreva o total embaixo.

Quanto mais "X" você tiver na coluna QUASE SEMPRE, mais próximo seu nível AP ( Atual Performance) estará do nível IP (Ideal Performance)

\* Você estará orgulhoso com as realizações e seu senso de auto-estima é forte.

\* Quanto mais "X" nas colunas QUASE SEMPRE e RARAMENTE, mais precisará trabalhar para desenvolver suas qualidades pessoais.

USE O RESULTADO DESTES EXERCÍCIOS COMO FONTE DE INSPIRAÇÃO, PARA AJUDÁ-LO A ELEVAR SEU NÍVEL (AP) E TRAZÊ-LO PARA O MAIS PERTO POSSÍVEL DO SEU NÍVEL (IP).



# Bradesco

## NÍVEL DE QUALIDADE DO DESEMPENHO NO TRABALHO

SEMPRE      QUASE SEMPRE      RARAMENTE

1. Executo minhas tarefas o melhor que posso.			
2. Dou 100% de mim. Estou comprometido			
3. Faço um esforço extra quando a situação exige.			
4. Quando o chefe não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está.			
5. Quando faço um trabalho - grande ou pequeno - eu mesmo o verifico, para garantir que ele foi feito adequadamente.			
6. Ajudo meus colegas , inclusive aqueles de outras áreas.			
7. Sinto-me responsável pelos erros que minha empresa comete e ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu.			
8. Tomo a iniciativa para evitar perdas de tempo. Quando acabo um trabalho, acho alguma coisa para fazer, ou procuro novas atribuições.			
9. Quando prometo fazer um trabalho e entregar um certo padrão de qualidade / quantidade numa data específica, faço tudo aquilo que posso para manter minha promessa.			
10. Sou pontual.			
11. Respeito o tempo dos outros. Se mudo meus planos, ou descubro que vou me atrasar, aviso imediatamente as pessoas.			
12. Aprendo com meus erros, corrijo-os e não os repito.			
13. Tenho orgulho do meu trabalho e fico feliz de nele colocar meu nome.			
14. Deixo o local limpo e pronto para a próxima pessoa que irá ocupá-lo			
15. Tento evitar o desperdício de recursos.			
16. Tento tomar decisões e agir como se fosse o proprietário da empresa ou o encarregado.			
17. Falo com os outros e não <i>a respeito</i> deles.			
18. Quando as pessoas fazem trabalhos de qualidade, eu as elogio.			
19. Quando as pessoas entregam-me trabalhos que não satisfazem minhas expectativas, chamo sua atenção para esse fato.			
20. Peço ajuda quando não consigo dar conta do trabalho sozinho.			



## ANEXO 2

**Bradesco**

**FORMULÁRIO DE DESEMPENHO**  
**FUNCIONÁRIOS LOTADOS EM CARGOS ADMINISTRATIVOS , TÉCNICOS E**  
**OPERACIONAIS**

**IDENTIFICAÇÃO:****UNIDADE**

NOME/CÓDIGO/SIGLA

4421/0 DSC POLO DE ATENDIMENTO / CURITIBA-PR

**AVALIADO**

NOME/CARGO/MATRÍCULA

**AVALIADOR**

NOME/CARGO/MATRÍCULA

**PERÍODO DA AVALIAÇÃO****DATA DA ENTREVISTA**


**Bradesco**

### **OBJETIVOS NEGOCIADOS PARA ESTE PERÍODO – Resultados**

A avaliação dos objetivos é a avaliação global, do status de realização de seus acordos de trabalho, com ênfase na análise dos resultados, ou seja, "o que" foi feito.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>Acordo re-negociado</b>	<b>Acordo não cumprido</b>	<b>Acordo cumprido</b>	<b>Superou expectativas</b>



# Bradesco

**Funcionários lotados em cargos administrativos e técnicos.**

**Avaliação absoluta**

FATORES DE DESEMPENHO	E	MB	B	R	I
<b>1. QUALIDADE DO TRABALHO</b> Apresentação de trabalhos com alto nível de confiabilidade procurando realizar suas tarefas com qualidade cumprindo as normas, leis e regulamentos. Atendimento a clientes internos e externos de acordo com as necessidades negociadas.					
<b>2. COLABORAÇÃO COM O GRUPO</b> Sensibilidade as necessidades dos outros, conseguindo perceber as diferenças individuais dos que o cercam. Estabelecimento de um clima de harmonia e confiança em seus relacionamentos.					
<b>3. ATITUDE FRENTE AO TRABALHO</b> Pensamento e desempenho autônomo e adequado à situação; iniciativa; compromisso; disponibilidade					
<b>4. POTENCIAL PARA APRENDIZAGEM</b> Interesse e capacidade para novas tarefas/novos desafios; adaptabilidade à mudança					
<b>5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> Capacidade de trabalhar com método e cumprindo prazos, identificando e estabelecendo prioridades e/ou ações contingenciais.					
<b>6. SOCIABILIDADE</b> Criação de um clima positivo, administrando problemas e conflitos. Geração de sinergia em sua equipe.					
<b>7. OUTROS FATORES</b> Se necessário acrescente no máximo 3 fatores específicos da função/cargo do avaliado					



# Bradesco

## Plano de desenvolvimento

Focaliza "como" os resultados foram alcançados. Deve destacar os atributos pessoais, habilidades e conhecimentos que facilitaram o alcance ou superação dos objetivos, e que portanto são considerados fatores de sucesso. E, também as áreas de melhoria que ainda necessitam de maior esforço de desenvolvimento.

SUCESSOS	ÁREAS PARA MELHORIA (o que)

**Desenvolvimento** é sobretudo auto-desenvolvimento – querer e buscar as melhores alternativas e disciplinar esforços na direção certa. Para cada prioridade de desenvolvimento busque as ações mais adequadas. Tente compor um conjunto de ações, que não sejam somente as tradicionais (cursos formais). Considere também as mais adaptáveis à sua própria disponibilidade de tempo e recursos de sua área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO (como)		
Prioridades de desenvolvimento Quais as 3 prioridades de desenvolvimento?	Ações de desenvolvimento Que ações devem ser desenvolvidas?	Prazo Quando essas ações devem acontecer?


**Bradesco**

### **OBJETIVOS NEGOCIADOS PARA O PRÓXIMO PERÍODO**

Os principais acordos de trabalho para o próximo período, devem ser registrados como novos objetivos. Quanto melhor definidos forem os objetivos, melhor poderão ser avaliados ao final do período.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>Acordo re-negociado</b>	<b>Acordo não cumprido</b>	<b>Acordo cumprido</b>	<b>Superou expectativas</b>



# Bradesco

## Avaliação global

### Avaliação relativa

<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>I</b>
----------	-----------	----------	----------	----------

### QUADRO 6 – desenvolvimento de potencial

1. De acordo com a avaliação feita (e não com as efetivas possibilidades de atendimento por parte da Administração), o avaliado deverá, nos próximos dois anos:

- ☐ a) Permanecer no cargo atual  
☐ b) Ser transferido para \_\_\_\_\_

2. Justifique a sugestão acima

---



---



---



---



---

### QUADRO 7 – comentários

AVALIADO	AVALIADOR
	SUPERIOR DO AVALIADOR

